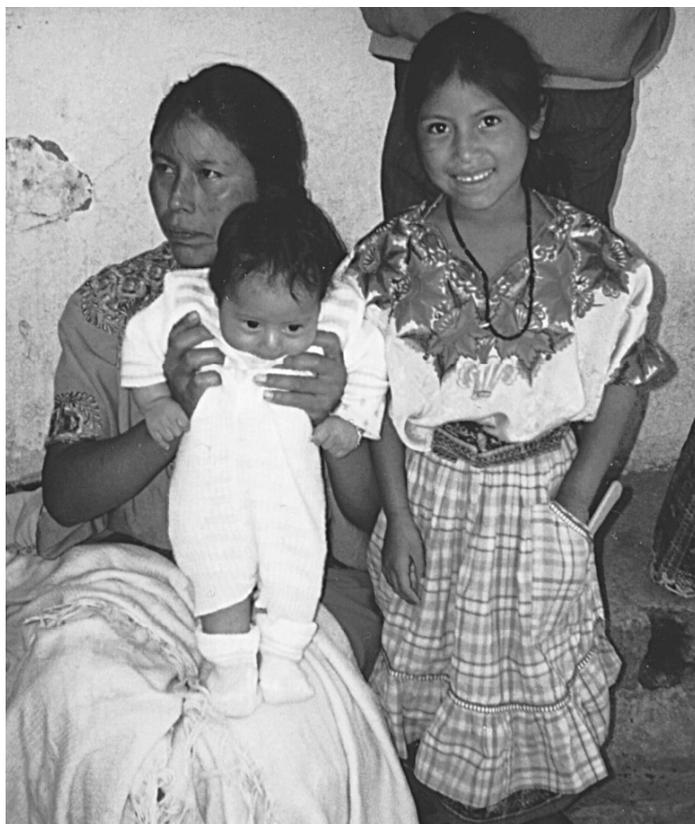


La Gente Como Protagonista

Consejos Prácticos para Motivar a los Clientes y al Personal de Microfinanzas

Susan Gibson



MICROFINANZAS

La Gente Como Protagonista

Consejos Prácticos para Motivar a los Clientes y al
Personal de Microfinanzas

Susan Gibson

Publicado por:
Catholic Relief Services
209 W. Fayette Street
Baltimore, MD 21201
Septiembre 2000



Catholic Relief Services (CRS) es una organización fundada en 1943 que asiste a población pobre y vulnerable fuera de los Estados Unidos. Trabaja solidariamente con toda la gente de buena voluntad y similar visión para promover la dignidad de la persona, aliviar el sufrimiento humano, promover el desarrollo, y fomentar la caridad, la justicia y la paz en el mundo. CRS asiste a los pobres basándose en sus necesidades, sin tener en cuenta credo, raza o nacionalidad, y manteniendo estrictas normas de eficiencia y responsabilidad. Actualmente, CRS opera en 88 países, apoyando actividades de microfinanzas en 33 de los mismos.

Reconocimiento

Doy las gracias a los equipos de microfinanzas en Armenia, Bosnia-Herzegovina, Bulgaria, Croacia y Macedonia, y a las otras personas involucradas en el campo de microfinanzas con quienes he trabajado. También agradezco los comentarios y la ayuda que me brindaron Nancy Paxton, Camilla Nestor, Kim Wilson y Jim Hudock de CRS.

Susan Gibson
Consultora e Instructora en Microfinanzas
Mayo 2000

Catholic Relief Services agradece el apoyo de USAID BHR/PVC en la publicación y distribución de esta guía por medio de la donación CRS/USAID Matching Grant FAO-A-00-99-00054-00. Las opiniones expresadas en este documento son las de la autora y no necesariamente representan las opiniones de CRS o USAID. Este documento puede ser reproducido sin notificación alguna, aunque se pide que se cite a la autora y a CRS. Por favor, dirija cualquier comentario sobre el documento a CRS o a la autora a la dirección <MU@catholicrelief.org>.

Fotografía de tapa : Laura Elser

Visión General

Hay dos ingredientes esenciales para lograr un programa exitoso de microfinanzas:

- 1) Un **mercado** con bastantes clientes para el producto
- 2) Un **equipo bien capacitado** de vendedores con la capacidad de entregar el producto.

Esta guía práctica pretende apoyar a los equipos de CRS y de las organizaciones contrapartes quienes recién se inician o ya manejan un programa de microfinanzas, y resume mis ocho años de experiencia trabajando con más de 150 programas de microfinanzas en más de 50 países. He intentado concentrarme en el "cómo" suministrar el mejor ambiente para dirigir un programa exitoso. Según mis criterios, la mejor manera de sostener un programa a largo plazo es concentrarse en las necesidades de los clientes y en las capacidades del personal.

Si se hace foco en el personal y en los clientes primero, se tendrá una mayor probabilidad de lograr una operación microfinanciera sostenible. Todos los demás aspectos de la institución de microfinanzas se basan en estos dos principios fundamentales de la programación. Como resultado, se debe pensar en las microfinanzas en términos de dos grupos de gente: los clientes y el personal, y como éstos se relacionan entre sí.

Estos conceptos no son nuevos, sólo que no son convencionales en el mundo de las ONGs. Pero este punto es bien importante, debemos dejar de pensar como ONG y empezar a imitar al sector privado, utilizando principios empresariales sólidos. Para reforzar estas ideas, he incluido una cita práctica al final de cada tema.

Las siguientes secciones se organizan de acuerdo a los dos componentes fundamentales de un programa de microfinanzas, los clientes y el personal, pero se pueden aplicar muchas de las ideas a los dos. Yo he puesto a los clientes primero - porque son ellos los que generan la demanda por el producto.

Contenidos

Parte Uno: Los Clientes	1
Las Microfinanzas son un Negocio	
Conocer las Necesidades del Cliente	2
Comunicarse con los Clientes e Identificar a los Mercados	
¿Quiénes Son los Clientes?	4
¿Dónde se Encuentra la Mayor Cantidad de Potenciales Clientes?	6
Crear una Visión y una Misión	
Saber a Donde Va	8
¡Esté Preparado!	
Demostrar Profesionalismo para Inspirar Confianza	10
La Identidad de la Organización es Clave	
La Innovación Provee Ventaja Competitiva	12
Los Préstamos para los Microempresarios	
¿Cuáles son los Montos Razonables para Prestar y Cobrar?	14
Los Morosos	
Cuando las Cosas No Andan como se Planificaron	17
Parte Dos: El Personal	19
Contratar a "Gente de Microfinanzas"	
Conseguir a la Gente Adecuada para el Trabajo Adecuado	20
Personal Apreciado es Personal Motivado	
La Importancia del Reconocimiento	24
Formar un Equipo	
Un Buen Equipo Vale Más que un Individuo	26
Listos, Apunten, Despidan!	
A Veces no se Tiene a la Gente Adecuada	28
La Capacitación Debe ser Relevante, Divertida y Aplicable	
Aprender por Medio de la Práctica	30
Como Estructurar una Sesión de Capacitación Efectiva ..	32
Dirigir por Medio del Ejemplo	
Las Acciones Valen Más que las Palabras	34

Crear Sentido de Pertenencia	
Delegar en el Personal Lleva a la Responsabilidad	36
Parte Tres: Conclusión	39
Características de los Programas de	
Microfinanzas Exitosos	40
Anexos	43
I. Estudio de Mercado	44
II. Planificación, Implementación y Seguimiento	
de la Capacitación	46
III. Consejos para Reuniones Abiertas	48
IV. Ejemplo de Contenidos de Rotafolio para	
una Reunión Abierta	50
V. Una Posición Activa Frente a la Morosidad	53
VI. Descripción de un Promotor	54
VII. Criterios para Contratar a un Promotor	55
VIII. Lista de Recursos Bibliográficos:	
el Pensamiento Creativo, el Liderazgo	
y la Formación de un Equipo	56

Parte Uno: Los Clientes

Las Microfinanzas son un Negocio: Conocer las Necesidades del Cliente

Si quiere ser un negocio, ¡compórtese como un negocio! Me gusta llevar a la gente al mercado enseguida, porque es allí donde se encuentran los microempresarios, nuestros clientes meta.

En uno de los primeros talleres que hice en África, propuse que hiciéramos una visita de campo en la tarde del segundo día. Una colega me cuestionó si era recomendable ir al campo porque los empleados están allí todos los días. ¿De verdad? - pensé yo- es un supuesto interesante, dado que la mayoría de las organizaciones participantes tenían muy pocos clientes. Yo apostaba que el personal no pasaba el tiempo suficiente en el campo, y que se tomaban muchas decisiones desde la oficina. ¿Suena conocido? Todos somos culpables de acostumbrarnos a estar solamente en la oficina, y debemos esforzarnos por visitar a los clientes con la mayor frecuencia posible.

El mejor consejo que verá surgir una y otra vez es que **USTEDES DEBEN SALIR DE LA OFICINA Y ESTAR CON LOS CLIENTES**, y esto significa todos. Es difícil que se cometan muchos errores cuando se tiene una relación próxima con los clientes. La mayoría de las organizaciones no tienen una relación tan estrecha con los clientes como podrían tener, y muchas veces esto causa problemas. **Los buenos negocios usan la mayor parte de sus recursos para desarrollar relaciones con sus clientes y entender sus necesidades.**

Además de salir de la oficina, otra manera de comenzar a pensar como negocio es leer las revistas empresariales tales como Fast Company, Entrepreneur, Inc., y The Economist, y los libros de Tom Peters, Stephen Covey, Peter Drucker y Ken Blanchard (ver Parte Tres: Recursos Bibliográficos). No se tiene que estar de acuerdo con todo lo que dicen, pero sus ideas le ayudarán a pensar en nuevas maneras de hacer su producto más atractivo para los clientes, y de motivar al personal.

Además, se deben quitar las palabras "beneficiario" y

"proyecto" de su vocabulario. Estas palabras refuerzan una actitud paternalista, no propia de una organización empresarial. ONGs tienen diferentes metas, a menudo conflictivas. Por ello no es recomendable utilizar la estructura de CRS como el modelo a aplicar para su operación de microfinanzas. Acuérdense que brindar un préstamo es una propuesta de negocios.

Al igual que en otras empresas, el cliente significa todo en el mundo de microfinanzas. La única manera de cubrir los costos y proveer un servicio útil a la comunidad es pensar en relaciones de largo plazo con los clientes. Microfinanzas no se trata sólo de un préstamo. De hecho, el primer préstamo es un punto de partida para probar el interés, el compromiso y la capacidad de pagar del cliente. **Los clientes que regresan son la fuerza que impulsa a cualquier empresa.** Los costos pueden cubrirse sólo después de haber hecho varios préstamos al mismo grupo. Así es que la estrategia debe hacer foco en como sostener buenas relaciones con los clientes en el largo plazo.

1. ¡Salga a visitar a los clientes, ya!

- ¿Demasiado ocupado? Esto ya lo he escuchado, no es ninguna justificación. La prioridad es estar con los clientes. A todo nivel, asegure pasar tiempo con los clientes.

2. ¡Salga a visitar a los clientes, ya!

- Hablar con unos pocos clientes no es suficiente. Más tiempo con muchos clientes lo llevará a la calidad.

3. ¡Salga a visitar a los clientes, ya!

- ¿Usted sabe lo que se dice de los bienes raíces? Que los tres elementos más importantes son: la ubicación, la ubicación, y la ubicación. Lo mismo es cierto para un negocio, el factor más importante es: sus clientes, sus clientes, sus clientes, ¡y esto hay que destacarlo!

"Conoce siempre a tu cliente – no importa cual sea tu puesto."

—Richard Moran

Comunicarse con los Clientes e Identificar a los Mercados

¿Quiénes Son los Clientes?

Antes de iniciar un programa de microfinanzas, hay que decidir a quién se quiere servir. Según los principios de microfinanzas de CRS, las mujeres emprendedoras de pocos recursos deben ser los clientes meta porque tienden a contar con un menor acceso al crédito.

Generalmente, las mujeres son buenas clientes porque están más atentas al mercado, son más confiables y se adaptan mejor que los hombres a recibir los préstamos de grupo. Sin embargo, el personal de muchos programas que he visitado me ha dicho que le ha sido difícil contactar a las mujeres. Esto no es muy sorprendente cuando se considera que la mayoría de los promotores son hombres. Si se quiere atraer a las mujeres, hay una manera sencilla para lograrlo: contratar a promotoras. Las microfinanzas requieren de la generación de relaciones, y tal vez no sea sorpresa decir que las mujeres son las más indicadas para relacionarse con otras mujeres como clientes.

Ya que ahora tiene una idea de quienes son los potenciales clientes, ¿qué tiene que hacer para encontrarlos? Se comienza con entrevistas con el máximo número de estos potenciales clientes. Siempre se pueden encontrar clientes en el mercado, por eso éste es un buen lugar para empezar.

¿Cómo se empieza y qué se pregunta? Es interesante que muchos entrevistadores comiencen a preguntar a clientes potenciales sobre sus empresas y después de unos minutos dicen que los clientes no dieron buenas respuestas. Imagínese por un momento que usted es un vendedor del mercado y de pronto llega un extraño y le pregunta, "¿Es usted el dueño de este negocio? Bien, yo trabajo en el área de microfinanzas, y quisiera saber si usted estaría interesado en un préstamo". ¿Acaso no asumiría usted una actitud de desconfianza antes de divulgar información personal a esta persona extraña y algo grosera? Un poco de

amabilidad marcaría una diferencia.

Una técnica más productiva es presentarse a usted mismo y a la organización que representa. Siendo respetuoso del tiempo del cliente, pregúntele si tiene un momento disponible para ayudarlo a aprender de los negocios en ese mercado. Pregúntele sobre su negocio en general, como está funcionando, como se inició. A la gente le gusta hablar de sí misma y también que le pregunten sus opiniones, sobre todo porque muy poca gente se interesa en la mayoría de nuestros clientes meta. Una buena regla para las entrevistas es: nunca pregunte algo que usted mismo no contestaría. Acuérdesse que aunque no se conviertan en clientes, estas personas le pueden brindar mucha información importante.

Tome el tiempo necesario para tener una conversación con el cliente y para relacionarse con él o ella. No haga entrevistas con más de dos clientes a la vez, es mejor si se lo hace individualmente y con solamente un entrevistador. Si lo hace con más personas, el cliente podría sentirse interrogado y atacado. Sea como sea NO use encuestas formales y no tome apuntes, porque el papel hace que la gente se ponga nerviosa y se intimide. Los clientes pueden pensar que usted es un cobrador o un agente del gobierno. Además si no está pendiente del papel, podrá escuchar mejor. Sin embargo, es importante documentar los resultados. Se puede registrar la información brevemente en un cuadro después de cada entrevista (ver el Anexo I: Estudio de Mercado).

La obtención de buena información requiere de mucho tiempo e interés real. Si usted contrata a otras personas para recoger la información, asegúrese de explicar en detalle cómo quiere que ellos obtengan los datos.

Una mayor claridad sobre a quiénes usted quiere proveer préstamos le facilitará el proceso de búsqueda de clientes. Nunca podrá satisfacer a todos, por eso sea específico, concéntrese en sus clientes meta y deje los demás a otros financiadores.

**"A los clientes no les importa como estás
organizado – les importa tu nivel de
respuesta, el costo y la rapidez."**

¿Dónde se Encuentra la Mayor Cantidad de Potenciales Clientes?

Aquí necesito que me ponga atención: si hace préstamos pequeños, necesitará **cientos** de potenciales clientes en un **área de mercado claramente definida** para poder cubrir los costos.

Me acuerdo de una vez cuando estaba haciendo una investigación de mercado hace seis años en el Líbano. Salimos en grupo desde Beirut, manejamos cuatro horas hacia el norte sobre unos caminos muy malos, y por fin llegamos a un pueblo en la montaña. La población total era de 389 personas, menos de 40 familias. Tomamos café con un anciano del pueblo, quien apoyaba nuestra idea, y también hablamos con algunas mujeres que "parecían" clientes meta. El equipo de microfinanzas estaba feliz, ya que creía que podría formar un grupo de siete miembros. Sin embargo, desde el punto de vista comercial, teníamos problemas: el mercado más cercano estaba a una hora de distancia, el pueblo usaba un sistema de trueque (casi nada de dinero efectivo), y ya habíamos encontrado el número máximo de clientes. Además de un mercado limitado, los costos (combustible, mantenimiento de vehículos, personal) y la carencia de interacción regular con los promotores significarían que nunca se podría sostener una operación allí. No era el lugar idóneo, ¡entonces no lo hicimos!.

Entonces, ¿dónde está la mayor cantidad de clientes potenciales? Saque un mapa y empiece a identificar los mercados cercanos. Mientras más cerca están los clientes de su oficina, mejor. Si la oficina está lejos de sus clientes, considere la posibilidad de mudarse más cerca de ellos; estar cerca de los clientes es un ingrediente clave para el éxito. La comunicación y la disponibilidad de información son partes críticas del desempeño microfinanciero, por lo tanto si el personal está cerca de los clientes se evitarán problemas de mala comunicación y se podrán arreglar los problemas antes de que ocurran.

Promueva el apoyo de los líderes comunitarios para que le ayuden en la difusión. Pero tenga cuidado con los políticos: el dinero y la política hacen una combinación peligrosa que casi

siempre conduce a problemas de morosidad. Otra trampa común que se debe evitar es: no acepte tan fácilmente trabajar en los mercados que los donantes prefieren. **Usted tiene que estar convencido, fundamentado en investigaciones de mercado, que existen suficientes clientes en un área para hacerlo lucrativo.** Si el máximo número de clientes en un área es menos de 50, es poco probable que logre cubrir los costos.

En esta etapa se debe investigar a la competencia. Los competidores no son los bancos: si un cliente puede sacar un préstamo de un banco, lo debería hacer. Debe averiguar lo que están haciendo los prestamistas "informales" y copiar sus servicios eficientes. Si sabe lo que están pagando los clientes por su dinero ahora, podrá determinar los pagos que ellos pueden hacer.

1. No haga suposiciones: ESCUCHE, ¡abra los oídos y no la boca!

- ¿Conoce a este cliente? ¿Cómo se sentiría si alguien supuso que sabía todo sobre usted?
- Este proceso lleva tiempo: una conversación de diez minutos es un buen comienzo.
- No generalice sobre los medios de vida de la gente. Haga sus preguntas de una manera abierta.
- Póngase en el lugar del cliente. ¿Cómo le gustaría que lo trataran?

2. Destaque las características y los beneficios del producto. A los clientes no les interesa en lo más mínimo oír de procedimientos complicados para obtener un préstamo.

- ¿Por qué lo escuchan? ¿Qué tiene usted para ofrecerles?
- Todo el mundo quiere saber, ¿QHPM - Qué Hay Para Mí?

3. Trabaje en áreas donde hay más clientes potenciales.

- Si va donde las cifras muestran que hay más clientes, tendrá el éxito en el largo plazo.

"Lo primero que debe hacer cuando inicie una compañía en un nuevo mercado es ver si ese mercado es lo suficientemente grande."

Crear una Visión y una Misión: Saber a Donde Va

¿Sabe usted y los miembros de su equipo lo que quieren lograr? ¿Pueden explicar en una sola frase lo que hacen? Esa frase es la visión y la misión de su organización.

Tengo una historia sobre este tema, derivada de mi experiencia con una agencia grande de la ONU (mi abuela decía que sólo se debe decir el nombre o contar la historia pero no los dos, entonces adelante con la historia). Durante mi primera semana de trabajo, tenía que asistir a reuniones donde la gente presentaba documentación de proyectos. Justo antes de cada reunión, yo les preguntaba ¿cuál es la idea del proyecto? En cada caso, la persona respondía que allí tenía el documento para que lo leyera. Pero yo les volvía a preguntar, "Pero no me puede decir, en breve, ¿cuál es el propósito del proyecto?" y en cada ocasión, la persona respondía (algo molesta), "Usted puede ver la meta y los objetivos en el documento, ¿por qué no lo lee?".

Todo su equipo debe poder decir, en una sola frase, cuáles son las metas del proyecto. El simple hecho de decir, "Trabajo para Mikra, un programa de microfinanzas", no explica lo que usted hace. La palabra "microfinanzas" no significa nada para la mayoría de los clientes, (¡ni siquiera para su propia familia!). Hace unos años, le contaba a una tía que yo trabajaba en el campo de microfinanzas y ella me dijo, "Yo sé todo de eso, querida. Trabajas con dinero y computadoras como ese hombre Bill Gates." No es difícil entender que ella confundía Microsoft con Microfinanzas, un término poco conocido fuera del mundo del desarrollo.

¿Qué tal esta otra? : "Nuestra organización, llamada Mikra, hace préstamos para mujeres con empresas pequeñas en Bosnia." Me parece clarísimo. La misión es una definición de lo que haces, y la visión es lo que quieres lograr. **TODO EL MUNDO** en tu equipo debe creer el 100% en las dos. Para decirlo en una forma más técnica, la visión es la base desde la cuál se genera el compromiso hacia la misión, las metas, la

población cliente y la estrategia que se sigue. Dentro de la visión de un programa de microfinanzas, uno de los objetivos principales es hacerse sostenible dentro de un tiempo razonable (tres a siete años). Si eso no es uno de sus objetivos, ni piense en prestar dinero; más bien se debe considerar iniciar un programa de donaciones.

Una vez determinadas la visión, la misión y las metas, comuníquelas a todos en la organización, no solamente al equipo de microfinanzas. Estas son un negocio y por lo tanto es importante discutir los objetivos y los clientes meta con transparencia. Si lo hace así, evitará malentendidos sobre lo que un programa de microfinanzas puede o no puede hacer.

1. Siempre deje que la misión sea la guía.

- Por ejemplo si la misión es: "Proveer un buen servicio de préstamos a clientes pobres", que sea ese el marco de todas las actividades.

2. Pida los consejos de un profesional con experiencia para crear metas realistas.

- Muchos consejeros y donantes bien intencionados pero con poca experiencia de implementación exageran el potencial. Es mejor aprender de alguien que sabe.

3. Prepare una presentación de diez minutos sobre lo que hace.

- Elabore una presentación con rotafolios frente al personal de CRS, ONGs y donantes explicando lo que usted hace para sus clientes en una reunión abierta.

"Tiene que existir entusiasmo absoluto por la idea que está por detrás del negocio."

– Lou Dobbs, anteriormente presentador y fundador de CNN Moneyline Newshour y Director y CEO de space.com

¡Esté Preparado! Demostrar Profesionalismo para Inspirar Confianza

Cuando pequeña fui niña exploradora, muy orgullosa de ello. Yo vestía el uniforme café en cuya manga izquierda mi mamá había pegado los parches que indicaban mis logros en la cocina, la costura, y el cuidado de mascotas. Estábamos asignados a una "manada", el equivalente a un equipo pequeño, y la meta era hacer buenas obras todos juntos. El lema era "Esté preparado", algo que siempre recuerdo.

¡La preparación es todo! **Significa anticiparse a lo que puede pasar.** Esto es importante porque "la ley de Murphy" (lo que usted piensa que jamás va a pasar, pasará) funciona muchas veces. La gente bien preparada tiene listo un Plan A pero también tiene un Plan B, no entra en pánico ni se molesta cuando las cosas no salen como se imaginaba. Por ejemplo, llegar media hora antes de la reunión para asegurar que el salón que quería esté arreglado como le gusta y que todos los materiales estén organizados, esa es una buena preparación. Cuando llega temprano, tiene tiempo para alistarse y saludar a la gente cuando llega. Si está preocupado con un montón de papeles o está discutiendo sobre qué salón había reservado, enviará un mensaje poco profesional. Un promotor que conozco pone tarjetas con los nombres de los grupos en las mesas para que se sienten juntos, ¡como si fuera una cena formal! Si tiene que esperar, lleve algo para hacer y aproveche el tiempo.

En cada tarea, sea lo que sea, (capacitación, promoción, presentaciones, reuniones, formación de grupos, o desembolsos de préstamos) la preparación influye en el nivel de éxito logrado. Cuando asiste a una actividad que funciona bien, usted sabe que mucho trabajo previo fue un componente clave.

La preparación significa planificar para los imprevistos. Si piensa que un trabajo durará 15 minutos, reserve 30 minutos por si acaso. Yo he visto que en general los trabajos duran el doble del tiempo estimado. Un buen truco en la planificación es esti-

mar desde atrás para adelante, o sea, si quiere hacer una fiesta de inauguración el 14 de abril, necesita que los invitados reciban sus invitaciones cerca del 31 de marzo, 15 días antes para poder reservar la fecha. Esto significa que se tienen que mandar las invitaciones antes del 27 de marzo y tenerlas escritas antes de 24 de marzo, etc. Las pizarras diseñadas como almanaque son una buena herramienta porque se puede escribir y borrar en ellas, y así tener una imagen visual del cronograma.

Dé a los promotores las herramientas que necesitan para hacer el mejor trabajo posible. No todos necesitan un escritorio, ya que eso es un buen incentivo para no moverse de la oficina. En cambio, deles una "oficina portátil" con planificadores, y maletines de calidad donde puedan cargar todos los documentos necesarios para procesar los préstamos. Se sentirán como profesionales e inspirarán confianza en los clientes. También se puede convertir la oficina en un espacio creativo, con una pizarra donde se coloquen avisos, citas y artículos interesantes y otra pizarra de progreso donde se indique el número de clientes.

- 1. Estar organizado y estar preparado son las dos caras de la misma moneda.**
 - Provea las herramientas necesarias para ayudar al equipo a manejar el tiempo y la información.
- 2. Siempre lleve folletos y tarjetas de presentación.**
 - Existen muchas oportunidades para promover su programa - nunca se sabe cuando se va a presentar una, por eso es mejor tener la información lista y disponible.
- 3. Un buen servicio significa anticipar las necesidades del cliente.**
 - Esta es la ventaja que usted tiene sobre la competencia.

Las únicas cosas que se cumplen son las que están anotadas.

La Identidad de la Compañía es Clave: La Innovación Provee Ventaja Competitiva

El nombre de la empresa es sólo el primer paso de una serie de cosas que se pueden hacer para promover una organización eficientemente y diferenciarla de sus competidores. Elegir un buen nombre es un paso importante para crear una imagen comercial para el programa. En Macedonia y Bulgaria, el proceso de selección del nombre se hizo durante las sesiones de capacitación y resultó un ejercicio eficaz. Antes de iniciar la capacitación, anunciamos una competencia de nombres y pusimos un premio para animar al personal a proponer sugerencias: Un Libro Guinness de Records Mundiales en Skopje, y el nuevo disco de Santana en Sofía. El día de la competencia, los participantes añadieron más nombres en un rotafolio donde ya estaban apuntadas todas las ideas reunidas. Pusimos una fecha límite, lo cual aumentó la emoción y promovió la lluvia de ideas. En ambos programas, el nombre que ganó fue uno de los últimos sugeridos, y se generó de las otras ideas.

Cuando llegó el momento de la elección, el mediador anunció los nombres y preguntó cuáles se debían eliminar. Todo el mundo participó sin importar si era personal de tiempo completo o no. El proceso dejó aproximadamente 8 nombres. La gente discutió las ventajas y desventajas de cada nombre (por ejemplo si se sentirían orgullosos de trabajar para una organización llamada "Feminidad", o si existiría la posibilidad de hacer un logotipo). Cada persona podía votar dos veces, levantando la mano o por voto secreto. En el voto final, con sólo tres candidatos, las personas podían votar una sola vez. Todo el mundo sintió que participó en la decisión, y aún los que no votaron por el nombre ganador sintieron que el proceso había sido justo. En Macedonia los participantes escogieron Horizonti (Horizontes), y en Bulgaria escogieron Ystoy (Puntal o Base).

El nombre que se elige debe reflejar la esencia del producto

y el espíritu de la comunidad a la que sirve. Una identidad empresarial es crítica para el proceso de comercialización y para distinguirse de los demás programas de desarrollo. También lo hará más fácil en el momento de cobrar las mensualidades porque siempre se usa el nombre de la compañía, aunque trabaje para una organización que ofrece múltiples servicios.

Escoger una identidad empresarial lo llevará más allá de lo que generalmente los programas de ONGs hacen para promover sus servicios. Si se mantiene abierto a las ideas creativas de fuentes diversas, empezará a pensar en nuevas formas. No se limite a las maneras típicas de las ONGs para promover servicios.

Con respecto a los medios de comunicación, tenga cuidado. Es mejor contactarlos cuando ya haya logrado resultados concretos. Así ellos podrán ver lo que usted quiere hacer y será menos probable que lo malinterpreten.

1. Pida que el personal y aún los clientes escojan el nombre de la compañía.

- El personal y los clientes deben sentirse orgullosos del nombre.

2. Hay buenas ideas por todos lados. Manténgase alerta con los ojos y la mente abiertos.

- Nunca se sabe de donde va a salir una buena idea. Busque la inspiración en lugares poco usuales. No descarte ninguna idea por más "loca" que parezca.

3. Cambiar significa responder a los retos y a las oportunidades. No tenga miedo al cambio.

- Prepárese para el cambio. No descance en los laureles, aún cuando las cosas vayan bien.

"No son las especies más fuertes ni las más inteligentes las que sobreviven, sino más bien las que pueden adaptarse al cambio."

—Charles Darwin

Los Préstamos para los Microempresarios: ¿Cuáles son los Montos Razonables para Prestar y Cobrar?

La mayoría de las personas dicen que quieren préstamos grandes. Es mejor preguntarle al cliente cuánto puede pagar por quincena o por mes, y esta información le dará una idea más apropiada del tamaño del préstamo. Intente averiguar cuánto piden prestado los clientes potenciales a los prestamistas informales. No se preocupe por resolver todos los problemas de crédito del cliente de una vez. ¿Ha trabajado con esta persona antes? Empezar con una prueba, y si paga a tiempo, puede pasar al próximo nivel. Empezar pequeño significa menos riesgo para el programa y para el cliente, un préstamo demasiado grande representa más deuda. Si una persona no puede devolver un préstamo pequeño, tampoco puede pagar uno grande. Además los préstamos pequeños son más atractivos a las mujeres de ingresos limitados, nuestras clientes meta.

No caiga en la tentación de usar su propia experiencia con dinero en sus estimaciones de un monto adecuado de préstamos. Por ejemplo, en algunos países la gente siente que no se puede hacer mucho con \$500. ¿Cuánto gana por mes un chofer o un promotor en su oficina? ¿Se consideran pobres? Los montos de salarios mensuales deben ser el primer indicador para poner en contexto los montos de préstamos. Si presta más de un salario mensual decente, muy probablemente no estará alcanzando a los clientes pobres.

Debe programar los pagos en una forma rigurosa para promover la disciplina. Yo prefiero los pagos quincenales en un plazo de cuatro meses (16 semanas), así se establece una rutina y los clientes tienen 8 oportunidades de comprobar que pueden pagar a tiempo. Los clientes deben pensar en un día particular de la semana como día de pago, esto no es posible en un programa de pago mensual. También le ayuda a vender el programa, porque el pago es más manejable (ya que es mejor entendido). La mayoría de los clientes trabajan en actividades de comercio y por lo tanto cuentan con ingresos diarios.

Algunos programas ofrecen plazos de seis meses con pagos mensuales. Debe hacer lo que sea más adecuado para el cliente, pensando en lo que le dará la oportunidad de promover disciplina y desarrollar relaciones de largo plazo.

Tasas de interés. ¡Usted sabía que iba a hablar de esto! Las tasas de interés no preocupan mucho a nuestros clientes. Tal vez usted piensa eso, pero no es así. En general son los gerentes y no los promotores los que tienen problema con las tasas de interés. Lo más importante es el acceso fácil al crédito. La gente pobre paga las tasas de interés más altas en todos los países del mundo; por lo tanto, si los clientes se quejan mucho por las tasas de interés, es probable que:

- Los clientes saben de crédito subsidiado, o tienen acceso al mismo. Usted tiene que decidir si quiere competir en este tipo de mercado, por ejemplo en las áreas de refugiados, con donantes que no piensan en sus donaciones como negocio.
- El personal de microfinanzas cree que la tasa de interés es demasiado alta y les resulta difícil promocionarla entre los clientes (recuerde que hay que creer el 100% en la misión).
- Los clientes no son tan pobres y están analizando diferentes posibilidades de préstamos con los bancos.

Debe hacer foco en el monto del pago, no en la tasa de interés, especialmente donde el interés no es aceptable. Es mejor hablar de cobros de servicios que de intereses: le garantizo que funciona. No se deben establecer tasas de interés basadas en lo que cobran los bancos o en lo que los centros de negocios o los gobiernos dicen que es apropiado. Muchos programas eficientes cobran entre el 3 y 5% por mes, lo que es una buena tasa de interés para los clientes que tienen que pagar hasta un 10 o 15% mensual a prestamistas informales. Cuando los clientes han cumplido algunos ciclos de pago, usted puede considerar la posibilidad de bajar la tasa de interés como incentivo. La tasa de interés debe basarse en los ingresos por intereses proyectados, determinado por el número de clientes, el tamaño de los préstamos, y los costos previstos.

1. **Los clientes se preocupan por recibir el dinero rápidamente, no pierda tiempo.**
 - Debe tener procedimientos fáciles y rápidos para solicitar y desembolsar el dinero.
2. **Concéntrase en el monto de pago y no en la tasa de interés.**
 - Piense en el interés como un solo monto. Es un pago por servicio que paga su salario.
 - El capital (+) los intereses (=) pago total (÷) # pagos (=) pago individual.
3. **La formación de grupos sólidos es la garantía y la clave para que le paguen a tiempo**
 - La capacitación antes de otorgar el crédito sirve para conocer a los clientes y asegurar que ellos se conozcan entre sí.

*"Preferiría saber algunas de las preguntas,
antes que todas las respuestas."*

—James Thurber, Humorista

Los Morosos: Cuando las Cosas no Andan Como se Planificaron...

Mi primer trabajo para CRS fue en Mayo de 1999. El primer día en la oficina fue muy agradable. Me presentaron al personal y me explicaron el programa de microfinanzas (no vimos nada de las cifras "problemáticas"), y discutimos una lista de actividades por hacer. Al siguiente día, pregunté a la gerente del programa si la cartera de morosos rondaba el 50%. Ella me contestó asombrada que así era, y me preguntó cómo lo sabía. El primer día había conocido a una de las promotoras y noté que no salió de la oficina en toda la jornada (y además, ¡se veía aburrida!). El segundo día allí ella estaba sentada en el escritorio haciendo los arreglos para que un chofer la llevara a visitar unos grupos a dos horas de viaje. Un promotor sentado en su escritorio por más de dos horas es una señal que éste tiene clientes morosos o que no tiene suficiente trabajo. Hay una relación directa entre la cantidad de tiempo que los promotores pasan con los clientes y los pagos a tiempo.

Hace veinte años, se hizo un experimento de psicología en un colegio grande del medio oeste de los Estados Unidos. Se seleccionó a la mejor profesora de toda la institución y se le dio un trabajo especial, pero desafiante. Ella trabajó con 30 de los mejores estudiantes durante el año con la meta de que todos sacaran por lo menos un 90% en los exámenes estatales. Todos los estudiantes obtuvieron más de un 90% en sus exámenes. Lo increíble de esta historia es que los nombres de los estudiantes y el nombre de la profesora fueron *elegidos al azar*. El simple hecho de creerse los mejores y capaces de lograrlo, los llevó al éxito.

La teoría de "la expectativa" es muy poderosa y juega un papel importante en lograr que todos paguen a tiempo. Si se usa la garantía del grupo como respaldo no hay motivo para tener pagos atrasados, porque de esta forma se recolecta el pago del grupo, no de los individuos. Si espera que haya una tasa de reembolsos del 100% y lo promueve en cada reunión anterior al crédito, tendrá un

buen chance de lograrlo. Si tiene la meta de una tasa de devolución del 95%, tendrá poca probabilidad de lograr el 100%, porque ya aceptó la idea de obtener menos del 100%.

Una vez más, aquí ayuda la **PREVENCIÓN**. Generalmente, la morosidad resulta de una actitud negativa, lo que indica que se apuró la formación del grupo. Las personas con actitudes negativas deben ser excluidas antes de otorgárseles el crédito. Ya que los clientes deben ser los expertos en identificar a los miembros potencialmente problemáticos, la existencia de un cliente moroso es un indicador de que la formación del grupo se hizo demasiado rápido. Los promotores tienen que hacer el **SEGUIMIENTO CONTINUO** y apoyar a los clientes en el campo. Los morosos = grupos malos = no futuros clientes. Esta ecuación resulta en grupos que en el futuro no pedirán préstamos, lo que significa una mala inversión de tiempo, poco satisfactoria para los promotores. También debe tomar en cuenta que aunque estén pagando a tiempo ahora, pueden tener problemas más adelante. Para los promotores es mucho mejor prevenir los problemas que intentar recolectar pagos morosos.

1. **La única cosa cierta es que mientras más lo deja, peor se pone.**
 - ¡Enfrente a los morosos ya! Hay que ver como se corrige la situación, no sólo cómo se cobra.
2. **¡La morosidad no es un problema del cliente, es un problema de usted!**
 - Los grupos formados demasiado rápido o los préstamos demasiado grandes son dos de las razones principales que precipitan la morosidad.
3. **Concéntrese en la prevención, no en el cobro.**
 - Vea "Una posición activa frente a la morosidad" en el Anexo V.

"La formulación de un problema es más importante que la solución."

—Albert Einstein

Parte Dos: El Personal

Contratar a "Gente de Microfinanzas": Conseguir a La Gente Adecuada para el Trabajo Adecuado

Las microfinanzas son servicios bancarios basados en las relaciones. Por eso es que ***muchas veces el mensajero es más importante que el mensaje.*** Si quiere promotores innovadores, tiene que usar métodos innovadores para encontrarlos. En Armenia y Macedonia usamos el método de "No nos diga, muéstrenos" para formar equipos fuertes de cuatro o cinco individuos. Aquí tiene la receta para contratar a un buen equipo:

Paso Uno: Obtenga los nombres de mujeres que podrían ser promotoras. Utilice maneras tradicionales y no tradicionales para reclutar a diferentes clases de gente: llame a las ONGs y otras organizaciones microfinancieras, ponga anuncios en los periódicos y pregunte en el pueblo. No necesita los curriculum formales de los candidatos, porque está buscando gente con ganas de trabajar. Además, demasiada experiencia no es necesariamente cosa buena, porque puede significar ideas ya pre-establecidas sobre el trabajo.

Paso Dos: Reúna a los candidatos en su oficina. Es bueno hacer una reunión de 15 minutos en la oficina con hasta 10 posibles promotores para presentarles el programa.

Paso Tres: Haga las entrevistas en un mercado. Diga a los candidatos que van a ir a un mercado ya seleccionado, y que quiere que entrevisten a algunos posibles clientes en el campo para ver como se relacionan con ellos (no se debe decirles hasta este momento). Es probable que uno o dos candidatos se retiren de inmediato. Ya en el mercado, divídalos en parejas, y pídale que se presenten a los clientes potenciales diciéndoles que representan a una organización que está investigando el mercado de programas de préstamos para pequeñas empresas. El jefe de equipo debe seguir a los candidatos para ver que tan cómodos se sienten en el mercado y como se relacionan con los clientes. Si son tímidos para acercarse a los clientes y/o se

pasan viendo sus relojes, se puede concluir que preferirían estar en otro lado.

Paso Cuatro: Escoja a los mejores para asistir a la capacitación. Después de varias sesiones en el campo, escoja a los que parecen tener el mayor potencial para asistir a una capacitación de una semana sobre como formar equipos y hacer presentaciones en reuniones abiertas. Se debe destacar que la capacitación es sólo otra etapa en el proceso de entrevistas y ésta no les garantizará el trabajo. Págueles viáticos y deles un certificado por haber asistido para que sientan que se han beneficiado de la experiencia.

Paso Cinco: Escoja al equipo. Al terminar la capacitación, escoja a cuatro o cinco candidatos, basado en la capacidad de dar presentaciones y trabajar en grupo. En Macedonia, los criterios para contratar al personal fueron: personalidad, compromiso, capacidad para vender, y potencial en el largo plazo (Ver Anexo VII: Criterios para contratar a un Promotor). El equipo de microfinanzas (el jefe de equipo, el gerente de operaciones y un oficial de sistemas de información) seleccionó a los cinco mejores candidatos. El equipo discutió las fortalezas y las debilidades de cada candidato y recomendó a la gerencia un equipo de promotores. Después de las presentaciones finales de los candidatos, el equipo de microfinanzas de Macedonia hizo la selección final. Para mantener el proceso de autoselección, se pidió a todos los candidatos hacer un voto secreto, escribiendo una lista con los 5 candidatos que ellos consideraban el mejor equipo. Todos seleccionaron a cuatro de los cinco que había elegido el equipo de microfinanzas, lo cual reforzó el proceso de selección.

Ahora tiene un nuevo equipo dinámico de promotores, y también una reserva de promotores capacitados, si es que piensa expandir el programa más adelante, o si alguno de los promotores se va.

La mejor analogía que puedo hacer de este proceso de contratación es la de una obra musical de Broadway. Los candidatos hacen una audición de prueba ante una audiencia en vivo. Se está buscando talento y pasión. Si no se hace bien un

paso de baile, no importa, lo que usted quiere es saber si "entienden la cosa", si se ven felices en el escenario, y si usted les pediría un bis una y otra vez. ¿Quiere a estas personas para promover su programa? ¿Serán como el reparto exitoso de "Cats" que ha actuado en Broadway por 18 años?

Este proceso elimina a los que quieren sentarse tras un escritorio. Ni siquiera considero a una persona que viene del sector bancario formal, y tengo muchas dudas con respecto a las personas que tienen bastante experiencia con los donantes grandes. Esto también lo distingue: muchas veces los candidatos asocian las microfinanzas con lo que saben de otros proyectos de CRS. Puede también utilizar este método cuando quiera contratar a personal para otros puestos. Si alguien dice que es un buen instructor, pídale que le dé un ejemplo de su idea sobre una buena capacitación.

Tal vez esté pensando, ¿por qué tengo que contratar a un equipo de promotores? ¿Quizás debería contratar a un solo promotor para ver como nos va? ***Empezar pequeño no significa empezar con solamente un promotor***, significa que hace investigación de mercado en áreas con mucho potencial para determinar si existen suficientes clientes meta. Es casi imposible lograr que funcione un programa de microfinanzas con un promotor, y tratar de expandirlo más adelante. Si decide trabajar en microfinanzas, tiene que tirarse al agua después de haber hecho las investigaciones preliminares. No se puede hacer sólo un par de préstamos para ver como le va. ¿Cómo puede convencer a la gente de ofrecer un servicio de préstamos si no tiene un nombre para su producto, tarjetas de presentación, folletos, oficina, colegas, etc.? La gente nunca lo tomará en serio como un negocio a menos que sea visible, profesional y con foco en los clientes.

Una advertencia sobre experiencias caritativas: la gente que tiene experiencia previa en esfuerzos de asistencia, normalmente tiende a pensar en una manera caritativa en vez de pensar en términos de negocios. Es muy difícil cambiar esta actitud y estas personas son las que tienen mayores problemas con tasas de interés, tamaños de préstamos, etc.

Contrate a gente que quiera trabajar en negocios. Además,

tal vez no sería prudente contratar a alguien de capacitador en un país sin mucha experiencia en microfinanzas, en cambio sería mejor capacitar a un equipo de promotores y después buscar entre ellos a un capacitador y a un coordinador de la oficina de campo. Quien sea seleccionado debe tener excelentes habilidades en el campo y en las presentaciones, debe ser muy organizado, y sobre todo, debe trabajar bien en equipo.

1. Contrate a los que tienen una personalidad comprometida y una actitud positiva.

- Se pueden enseñar las destrezas, pero no se puede inculcar una actitud positiva y el deseo de trabajar en equipo. Yo uso la prueba de "limpiar la mesa": si la persona lleva su taza de café a la cocina y la lava, eso indica que tiene iniciativa.

2. Haga pruebas a los candidatos antes de contratarlos. Necesita a los que calzan bien.

- Se debe interactuar con los clientes. El campo de microfinanzas no es adecuado para todo el mundo.

3. La confianza y el compromiso del personal significan todo.

- El equipo debe hacer lo que sea para asegurar que el programa tenga éxito.

"Las primeras personas que contratas forman el ADN de la compañía y este equipo determinará el valor de la organización en el futuro."

Angus Davis, Jefe Tellme, tellme.com, Palo Alto, CA

Personal Apreciado es Personal Motivado: La Importancia del Reconocimiento

Tengo una nota en la pared desde hace tres años de un miembro del equipo que dice, "Que bien que regresaste, nos hiciste falta." El mensaje todavía me hace sentir apreciada y motivada. No soy la única que siente así, la mayoría de las personas quieren sentir que pertenecen a algo y que tienen valor, especialmente porque no van a hacerse millonarios por las microfinanzas.

Las expresiones de reconocimiento nunca están de más. Existen muchas maneras de reconocer al personal que hace una buena tarea y que contribuye a mejorar el ambiente de trabajo. Primero, hay que recordar los cumpleaños de todos los empleados. También significan mucho las cosas pequeñas como los certificados que se hacen en la computadora, las fotos, los mensajes por correo electrónico, o los premios divertidos. Requiere un poco de disciplina, pero yo he visto las tarjetas que he mandado para decir "gracias" puestas alrededor de los escritorios de la gente, hasta años después de habérselas mandado. Se aprecia todo gesto que muestre que se tomó un tiempo para pensar en alguien y reconocerlo. Lo único importante es que sea sincero y verdadero, la gente sabe inmediatamente si el gesto es falso.

¿Quién dijo que usted no se puede divertir en el trabajo, o que si se divierte, no lo está tomando en serio? El personal que disfruta de su trabajo es el más productivo y creativo. Si las pilas están bajas un viernes, ¿por qué no salir temprano a un restaurante para tomar un café? Tiene que trabajar un poquito más pero el premio es un equipo contento. La gente trabaja mejor cuando está motivada por un objetivo. Si reconoce a los empleados que han hecho un buen trabajo, esto les incentivará a mantener un buen desempeño. Haga lo que sea necesario para mantenerlos felices, especialmente a los promotores, que son

los que están en contacto con los clientes.

El aprecio es un factor importante para la motivación del personal, pero hay muchos más. Se valora cualquier gesto que demuestre que usted se tomó el tiempo para pensar en alguien. ¿Qué lo motiva: la música, la buena comida, la gente interesante, el paisaje bonito, o el trabajo desafiante? Considere cómo añadir estas dimensiones para el personal y los clientes en el programa y verá que la gente estará más motivada.

Se debe valorar también a los clientes. El mejor ejemplo que he visto fue en el Líbano, en agosto de 1998. El director ejecutivo de un ONG local consiguió a través de un patrocinador, 120 entradas para el Festival Internacional en Baalbek donde un cantante famoso iba a cantar en las ruinas romanas. Se hizo una lotería en cada región con la participación de todos los buenos clientes. Se llevaron a los que ganaron a una gira que jamás olvidarán. ¡Y cómo estaban de agradecidos esos clientes!

- 1. Trate a los demás con respeto, tal como a usted le gustaría que lo traten.**
 - Sea claro y específico con sus expectativas.
 - Provea retroalimentación al personal, no espere la evaluación anual.
- 2. Espere lo mejor de la gente.**
 - Su comportamiento refleja su nivel de confianza.
- 3. Dé tanto refuerzo positivo como sea posible.**
 - A todo el mundo le gusta que le digan que ha hecho un buen trabajo, siempre y cuando se diga en una forma sincera.

*"Puedes disfrutar casi todos los días
si entras al trabajo con la actitud
apropiada."*

—Richard Moran

Forme un Equipo: Un Buen Equipo Vale Más que un Individuo

Piense en un equipo de fútbol. El entrenador (en este caso el jefe de equipo) provee el apoyo y cada miembro tiene un papel muy importante. Considere el tiempo que entrenan los equipos de fútbol para poder ganar los partidos. La formación de un buen equipo lleva tiempo y paciencia. Un jefe de equipo no maneja, sino más bien, motiva y abre paso para que los demás puedan hacer lo que tienen que hacer. Un buen jefe tiene la valentía de decir lo que piensa y generalmente eso es lo que todos piensan. Usted ha contratado a gente talentosa y quiere animarles para que piensen con independencia para motivar a los clientes. Los necesita para solucionar problemas en el campo, ya que usted no puede estar allí para aconsejarles. Por supuesto, cometerán errores, (todos lo hacemos, especialmente los que tomamos riesgos) pero, así podremos incorporar las lecciones que aprendamos en las acciones futuras.

El concepto de un buen equipo significa que un grupo de gente con una visión compartida, responsabilidades claras y comunicación efectiva siempre actuará mejor que un individuo. También un equipo da el respaldo necesario si algún miembro se va, y de esta forma no se lo juega todo a una carta.

El papel del jefe es apoyar a los miembros para que logren su potencial. Por ejemplo, en una reunión de clientes, el promotor tiene que estar a cargo del grupo todo el tiempo para no socavar su autoridad. Pero si el jefe empieza a hablar, esto puede dañar la imagen del promotor a los ojos del cliente. Además, cualquier invitado (no cliente o promotor) debe sólo observar, y limitar la traducción al mínimo y en voz baja. El apoyo completo pero silencioso con buena retroalimentación después de la reunión son las mejores maneras de ayudar al promotor.

Hágase familiar a la Prueba de Personalidad de Myers-Briggs. Esta es una evaluación de cuatro aspectos básicos de la personalidad humana: 1) dónde dirigimos nuestra energía; 2) el tipo de información que nos llama la atención; 3) cómo tomamos

las decisiones; y 4) si preferimos vivir en una manera estructurada o espontánea. (Ver Anexo VIII: Recursos Bibliográficos: **Do What You Are**). Es un buen recurso para formar equipos porque valora las fortalezas de los miembros del equipo y reconoce sus debilidades.

Se hacen las cosas por medio de las relaciones humanas, así es que es importante establecer buenas líneas de comunicación entre los miembros del equipo y entre el personal y los clientes. Nunca se debe subestimar la importancia de las reuniones cara a cara. El correo electrónico no es una buena manera de crear relaciones, pero sí sirve para darle seguimiento a las relaciones que ya existen. Los conflictos son normales en el trabajo, no se debe intentar evitarlos. Lo que se debe hacer es crear un ambiente abierto donde se puedan discutir las diferencias en una manera no amenazante, donde se promuevan las respuestas necesarias para resolverlas.

- 1. Deje que la gente aprenda de sus errores y de las soluciones que encuentra**
 - Rete al equipo con más trabajos y decisiones diferentes.
- 2. Trabaje constantemente para mejorar la comunicación.**
 - Esté disponible cuando el personal tiene asuntos que quieran discutir para después trabajar juntos y buscar soluciones.
- 3. El trabajo del jefe de equipo es motivar y apoyar, no dirigir.**
 - Determine qué hace bien la gente para poder aprovechar sus fortalezas.

"El trabajo en equipo se hace más y más importante. Aprende lo que significa ser buen miembro de un equipo y como convertirte en ello."

—Richard Moran

Listos, Apunten, Despidan: A Veces No Se Tiene a la Gente Adecuada

1. La persona ha hecho algo que es claramente no aceptable, por ejemplo robar o falsificar información.
2. La persona no se desempeña como se esperaba o no logra las metas.
3. La persona no es idónea para el trabajo.

Prestar dinero es un negocio delicado, y la presencia de tanto dinero puede significar una tentación grande. Hay que definir lo que se espera del personal, lo que se considera un comportamiento aceptable, y cuales son las consecuencias si se violan las reglas. Se necesitan mecanismos para que el personal y los clientes no estén tentados a aprovechar la situación. La retroalimentación continua es importante para que el personal sepa como está, dónde se puede mejorar y lo que se necesita.

Muchas veces, los puntos 2 y 3 van en conjunto, al menos que trabaje en un área de poco potencial. Si el equipo propone las metas, éste también puede ayudar a tomar las decisiones sobre lo que se hace con un miembro que no se desempeña bien. Los incentivos son buenos, pero es importante establecer el potencial del área, tal vez entre tres y seis meses después de haber comenzado. Usted quiere que el personal sienta que debe ganarse el salario por haber hecho buenos préstamos. Los incentivos deben ser diseñados para motivar al equipo, no para que éste tenga miedo de no obtenerlos. Los incentivos que incluyen normas mínimas pueden ayudar a disminuir el aspecto emocional de la decisión de despido.

Cuando se contrata a una persona no adecuada que no agrega valor, se debe consultar al equipo sobre la acción más apropiada a tomar. Su organización es tan fuerte como el más débil del equipo. Un mal desempeño afecta a todos.

Yo sé que es difícil decirle a la gente que no funcionó, pero negarlo e ignorarlo sólo sirve para dificultar el trabajo de todos y hacer la situación aún más desagradable en el largo plazo. Si se toma una acción para remediar la situación, hay que dar tiempo

y confiar en que la persona va a mejorar. Si no cree que ella puede hacerlo, es probable que no lo hará (¡otra vez la teoría de las expectativas!). Sin embargo si piensa que es mejor despedir a la persona, intente hacerlo en una forma que no la humille. Se le puede sugerir que tal vez se sentiría mejor en otro trabajo que se ajuste mejor a sus habilidades. No hay que ser cruel.

Es importante escuchar al personal sobre las preocupaciones que tiene con respecto a los puntos 2 y 3. En general, los asuntos que les preocupan son síntomas de problemas más grandes y pueden darle información valiosa para mejorar el ambiente de trabajo. Un estudio llevado a cabo en los Estados Unidos en Marzo de 1998, reveló que las cinco razones principales por las cuales las personas de entre 25 y 40 años de edad dejan sus trabajos son: 1) no hacen nada que vale la pena; 2) no se sienten apreciados; 3) no reciben el apoyo institucional para enfrentar los obstáculos; 4) no tienen la oportunidad de mejorar las destrezas profesionales; y, 5) son mínimos los incrementos de salario. Piense en el ambiente actual: ¿qué cambios se pueden hacer para ayudar al equipo a trabajar mejor?

1. Despedir a la gente es desagradable.

- Más se pospone, más se complica (al igual que la morosidad).

2. Debe enfrentar a la gente directamente con los problemas, pero no la humille, hágalo con discreción.

- Converse en privado con la persona para discutir preocupaciones sobre las debilidades que tiene, después trabaje en conjunto para buscar soluciones.

3. Considere el impacto que puede tener en los clientes.

- Si un miembro del equipo no está cumpliendo con la misión de la organización, éste no está beneficiando a los clientes, quienes son los que pagan.

"El desempeño pasado es el mejor indicador del desempeño futuro. Acuérdesse de esto cuando un leopardo le dice que ha cambiado sus manchas"

—Richard Moran

La Capacitación Debe Ser Relevante, Divertida y Aplicable: Aprender por Medio de la Práctica

Hace muchos años, fui a Jordania para hacer una capacitación para los promotores de un programa de microfinanzas. Cuando llegué a Amman, fui al campo por dos días para aprender la metodología y para conocer el trabajo del promotor. En los días siguientes trabajé con los Oficiales de Coordinación de Campo y el Gerente del Programa para planificar el taller. Por supuesto, los promotores hablaban sólo en árabe, por lo que el taller se tenía que hacer en árabe. El equipo estaba preocupado porque pensó que yo iba a dar el taller en inglés y ellos sólo tendrían que traducir. Explicué que si lo hacíamos así, la próxima vez que necesitaran capacitación deberían buscar a otro consultor. Pero si trabajábamos juntos en esta capacitación, ellos las podrían hacer solos en el futuro. Ese mismo día determinamos los objetivos y las actividades que más les atraería a los promotores. Después decidimos quienes iban a ser los responsables de cada sección, incluyendo la parte logística.

Los siguientes dos días los pasamos desarrollando y preparando los materiales. Cuando se empezó el taller, yo tenía una copia detallada del programa en inglés para poder seguirlo, y el equipo podría pedir mi ayuda cuando la necesitara, pero no había necesidad de más traducción. El taller fue un éxito total. Al final el Gerente del Programa me dijo, "¡Mire, lo hicimos!, ¿Por qué razón deberíamos pagarle a usted ahora?" Tal vez esto me golpeó un poquito el ego, pero lo importante es que el equipo tomó el control, y es un ejemplo de capacitación local efectiva.

Aquí tiene un hecho asombroso que he aprendido después de haber dado más de 50 talleres de microfinanzas de entre un día a dos semanas de duración: se aprende más durante el tiempo Previo a empezar el encuentro (pre-calentamiento), los recreos, y las giras sociales. Todos los materiales tan lindos y las notas impresas sólo sirven para hacer sentir bien al instructor,

pero no es así como se transfiere la información de una persona a otra.

Se vuelven a ver menos del 10% de los documentos bonitos, perfectos, revisados que preparó con tanto cuidado. ¿No me cree? Piense en sus archivos, y el escritorio, yo le apuesto que hay mucho material allí que nunca ha salido de la gaveta y nunca lo hará. La información significa todo, pero solamente cuando es compartida y aplicada. Yo digo en los talleres que no es necesario apuntar nada porque los conceptos más importantes son los que se recuerdan fácilmente, generalmente como resultado de un ejemplo concreto o de la experiencia de un compañero.

Los adultos aprendemos mejor por medio de la acción. Entonces, en vez de hablar de un tema, es mejor crear una actividad que lo demuestre. Después de facilitar la actividad (por ejemplo: representar una reunión abierta), debe pasar por lo menos una hora preguntando a los participantes sobre lo que aprendieron de la experiencia. Esta etapa de "procesamiento" es clave porque ellos le dicen lo que aprendieron. Finalmente, debe presentar un resumen que destaque lo que los participantes mismos han descubierto. Esto se llama aprendizaje experimental y según mi experiencia es increíblemente efectivo.

La combinación de actividades interesantes y un ambiente cómodo resulta en una capacitación cuyas lecciones quedan en la gente por mucho tiempo. Si la gente no se siente cómoda, será aún más difícil sembrar las ideas que quiere difundir. Una vez un colega me acusó de haber dejado a los participantes divertirse demasiado. Lo tomé como un cumplido, porque cuando la gente se siente relajada y disfruta el evento, está más dispuesta a decir lo que piensa y también más abierta a nuevas ideas que a veces son muy difíciles de aceptar.

Cuando haga una presentación, siempre considere qué pensamiento quiere que la gente lleve consigo al retirarse.

Cómo Estructurar una Sesión de Capacitación Efectiva

La repetición es el método más efectivo. Piense en los tres puntos que quiere que la gente recuerde y busque diferentes formas de repetirlos varias veces durante la capacitación. Se puede usar hasta el tiempo de "pre-calentamiento" para obtener sus propósitos. Básicamente, al final del taller, se quiere que los objetivos claves sean como un "mantra" para los participantes; yo sé que suena como un culto, pero se busca que los participantes se hagan fanáticos de las microfinanzas.

Cuando trabaje con las maneras de dar una presentación (un elemento clave para los promotores en el momento de vender las microfinanzas a los clientes), debe tener en cuenta las ideas que la audiencia se debería llevar en mente. Una buena técnica es terminar una capacitación sobre presentaciones con una presentación: no sólo hable, ¡hágalo! Usted mismo debe hacer una presentación de una reunión abierta y después darle tiempo a los participantes para preparar y elaborar la suya propia. Después de cada presentación, la gente hace primero una evaluación de aspectos positivos, y sólo después se indican los puntos que se necesitan mejorar. Así, quien hizo la presentación estará más abierta a escuchar las críticas, porque primero ya lo han felicitado.

Un error que se comete continuamente, es preocuparse demasiado por los detalles. ***Es poco importante detenerse en los detalles*** - la gente puede determinar como se hacen las cosas, probablemente mejor que usted. El personal necesita entender lo básico, tener materiales estandarizados y simplificados como estructura, después la misma gente podrá hacer lo demás. He visto una agenda detallada de siete páginas para una reunión abierta. Lamento decirle que nadie lee toda esa información. Tampoco siguen la guía de la manera que usted tiene prevista, y existe el riesgo de que se detengan en un tema aburrido y sin importancia y que se ignoren los puntos importantes, como el de escuchar a los clientes.

La única manera de aprender sobre los préstamos de microfinanzas es capacitarse mientras trabaja. La capacitación entre compañeros requiere que un funcionario experimentado tome la responsabilidad de mostrarle a un miembro nuevo las operaciones diarias. Visitas de intercambio con programas exitosos son valiosas y ayudan al personal que ya tiene algo de experiencia. También pueden servir de incentivo para un desempeño sobresaliente.

Otro punto a considerar es quién va a dar la capacitación. La persona necesita tener las calificaciones de un promotor de primera clase (Ver el Anexo VII). Es necesario que cualquier persona que dé capacitaciones esté entusiasmada con las microfinanzas y con el trabajo con clientes en el campo. Cuando se inicie un programa nuevo, es mejor que el Jefe de Equipo elabore la capacitación de los promotores con los consejos de un asesor en capacitaciones. ***La capacitación está basada en la motivación.*** No se puede forzar a alguien aprender. Es imprescindible que quien presenta las ideas nuevas esté un 100% de acuerdo con ellas, y que tenga la habilidad de transmitir las ideas en forma creativa.

- 1. Los adultos retienen sólo el 10% de lo que se les presenta en un discurso o en un documento.**
 - Los adultos que aprenden por medio de la acción o el ejemplo retienen hasta el 90%: no se puede aprender a conducir un vehículo sin hacerlo.
- 2. Quédense con unos pocos objetivos. Demasiada información es agobiante.**
 - Más información se presenta, más fuerza pierde el mensaje importante.
- 3. La capacitación efectiva lleva tiempo.**
 - Cada día de capacitación requiere por lo menos 2-3 días de preparación y un día de seguimiento.

Menos es Más.

Dirigir por Medio del Ejemplo: Las Acciones Valen Más que las Palabras

Hace ocho años fui a Bangladesh, donde aprendí sobre microfinanzas del Profesor Muhammad Yunus, del personal y de los clientes del Banco Grameen. El Dr. Yunus inició el banco hace unos 20 años basado en las necesidades de las aldeanas pobres que sólo contaban con prestamistas usureros para solicitar créditos. Al principio, toda la gente decía que no era posible prestar a las mujeres pobres porque, sin ninguna garantía, ellas nunca devolverían los créditos. Pero la experiencia y el tiempo compartido con los clientes lo comprobó; el Dr. Yunus usó el sentido común para establecer un banco que ya sirve a más de 2,5 millones de clientes (el 96% son mujeres) y se ha convertido en un ejemplo para todo el mundo.

El gran éxito del Banco Grameen, además de otras reconocidas organizaciones microfinancieras, ha llevado a los microprestamistas a desafiar las pautas tradicionales de créditos. El Dr. Yunus enseñó por medio del ejemplo, iba al campo una y otra vez con sus estudiantes para aprender de las mujeres del pueblo. "Las mujeres pobres se hicieron mis maestras" –él decía-. Durante los primeros meses que pasé en Bangladesh, me enseñaron el principio fundamental de considerar las necesidades de los clientes antes que nada, y todavía considero que es un buen punto de partida para todo programa de microfinanzas.

Cuando trabajaba en Jamaica hace cuatro años, establecí una ventanilla de microfinanzas en una unión de crédito, en un mercado pequeño pero muy activo de la parte sudeste de la isla. Antes de salir el primer día, varios promotores potenciales me escucharon atentamente, mientras daba una descripción general de lo que son las microfinanzas. Cuando les dije que iríamos al mercado para entrevistar a los clientes potenciales, una señora me respondió, "Pero está lloviendo," y yo le contesté inmediatamente diciendo, "Bueno, ¡llevemos paraguas!".

Si quiere que la gente salga al campo, tiene que ir también

usted y utilizar el medio de transporte que van a utilizar los promotores. Su ejemplo será la base de lo que quiere que hagan. Aguantar el clima es parte del trabajo, de hecho los clientes lo hacen todos los días, por eso usted también lo tiene que hacer.

Si es dispuesto y confiable, la gente va a querer trabajar con usted. Cuando usted hace de inmediato lo que dice que va a hacer, es un buen ejemplo para todo el personal que debe cumplir con lo que promete. Los compañeros y los clientes necesitan depender de usted y viceversa. Cuando hace lo que dice, se convertirá en una persona confiable, lo que ayudará a dar buena reputación al programa.

A continuación, ejemplos de formas de lograr buenos resultados:

- Si quiere rotafolios profesionales y atractivos, debe hacer modelos de rotafolios que los promotores puedan imitar.
- Si quiere que los clientes lleguen a tiempo, debe llegar temprano para mostrarles que usted está listo.
- Si quiere que los clientes paguen a tiempo, debe convocar a reuniones y desembolsar los préstamos a tiempo.
- No le diga a la gente lo que usted quiere: muéstrelo

1. Dirigir por medio del ejemplo no es sólo importante, ¡es todo!

- Haga lo que quiere que el personal haga, y verá buenos resultados.
- Deje de hablar de las cosas, y "Just do it" = Sólo hágalo (¡Gracias Nike!)

2. No prometa lo que no puede cumplir. Sus palabras significan poco, pero lo que hace significa TODO.

"Deja que el negocio dé forma a la organización, no que la organización dé forma al negocio."

—Richard Moran

Crear Sentido de Pertenencia: Delegar en el Personal Lleva a la Responsabilidad

Necesitas un líder local con pasión, motivación y deseo de probar que puede dirigir la operación microfinanciera. Lleva mucha energía: no es solamente otro proyecto. El personal del programa de microfinanzas está creando las bases de una institución de larga vida, lo cual requiere energía, tenacidad, y perseverancia. Para desarrollar una institución de microfinanzas, se necesita poner los deseos de los donantes y las agencias en un segundo lugar. El personal local debe asumir la responsabilidad en las decisiones.

Recomiendo que los asesores extranjeros, los representantes de los países, y los directivos de los ONGs, asuman el rol de asesores, no de gerentes. Desde el principio, debe dársele asesoramiento solamente a través de las consultas del personal local, de manera que éste se sienta dueño de la organización. El equipo local es la base para lograr el éxito del programa de microfinanzas en el largo plazo. Transferir capacidades y dar asesoramiento a la gente no es lo mismo que tomar decisiones por ellos y decirles qué hacer. Usted puede ser realmente útil si actúa como facilitador; el equipo hace las cosas y usted lo motiva. Ser un asesor no es un trabajo común y corriente, se requiere pasión para proveer una programación de calidad y dar un buen ejemplo. Construir capacidad significa dotar al personal con las herramientas para poder actuar por sí mismo. Esto da flexibilidad para cometer errores y aprender de ellos.

Es mucho más fácil tomar las decisiones por el personal y no con el personal. Pero cuando usted se vaya (o a veces antes cuando sale algo mal), la gente señala a quien le enseñó a hacerlo así. Por ejemplo, en la mayoría de países donde he trabajado, se han armado largas discusiones sobre el tamaño apropiado de los préstamos. La gente me ha dicho, "Usted no es de aquí. Nosotros somos de Uganda, sabemos mejor." Pero en verdad, la mayoría de las personas con las cuales he trabajado

tienen muy poca experiencia en microfinanzas y préstamos y no saben mucho sobre las necesidades de la gente con escasos recursos. Podemos proveer aquí de algunas opiniones respecto al tamaño apropiado de los préstamos. Los siguientes criterios pueden actuar como pautas para el préstamo adecuado para nuestros clientes meta:

- Un salario mensual promedio
- Los ingresos per capita en el país (dividido por 12 meses)
- El jornal diario de un obrero (multiplicado por 30 días)

Nunca he obligado a un equipo a aceptar mis decisiones, pero como consultora, ofrezco mis mejores consejos dentro de los límites de mis conocimientos de un lugar. También les señalo ejemplos y tendencias respecto a los tamaños de préstamos en otros programas de microfinanzas. Si la organización insiste en que quiere hacer préstamos grandes, sugiero que el equipo mantenga la opción de hacer ajustes más adelante.

- 1. La dirección del personal local en conjunto con los consejos de asesores con experiencia en implementación, es la mejor combinación para lograr el éxito en el largo plazo.**
- 2. Deje que el personal cometa sus propios errores y que aprenda de ellos.**
 - ¿Sabe más el asesor/consultor?
- 3. Busque o cultive un paladín de la comunidad que esté dispuesto a comer, dormir y vivir por las microfinanzas.**
 - El campo de las microfinanzas es difícil siempre, entonces es importante encontrar dentro de la comunidad a una persona comprometida, con toda la pasión necesaria para lograr las metas.

"Manejar una organización que está empezando requiere que aprendas a soltar las riendas, y eso en parte significa el desarrollo de la gente - la creación de oportunidades para que las personas puedan dirigir la organización por sí mismas."

Mary Houghton, Cofundadora y Presidenta de Shorebank Corporation, Chicago

Parte Tres: Conclusión

Características de los Programas de Microfinanzas Exitosos

- * ***Sensibles a las necesidades del cliente:***
Conocen al cliente y sus negocios, y satisfacen sus necesidades.
- * ***Mutuamente responsables:***
Crean una alianza donde clientes y personal tienen un interés común.
- * ***Económicamente Sostenibles:***
Hacen buenos préstamos y cubren los costos de las operaciones.
- * ***Operan eficientemente:***
Proveen servicios eficientes al cliente por medio de políticas y procedimientos claros y eficaces.

Establecer un programa de microfinanzas exitoso no es tan complicado, sin embargo requiere trabajo, determinación y creatividad. Este logra el éxito cuando satisface las necesidades de los clientes meta y cubre los costos. Eso significa que no se hacen sólo unos cuantos préstamos, el negocio de microfinanzas funciona por su volumen. Sólo después de miles de préstamos el programa se podrá desarrollar y convertir en una institución que sirva a los intereses de la comunidad en el largo plazo.

Los programas de microfinanzas bien diseñados actúan como facilitadores para lograr la autosuficiencia de los microempresarios, quienes toman la iniciativa de satisfacer las demandas del mercado local. Para llegar a ser una institución comunitaria de larga vida, se necesita mucha pasión y bastante sentido común. Pasar mucho tiempo con los clientes lo conducirá en la dirección correcta y le ayudará a desarrollar la confianza necesaria para establecer raíces en las comunidades que se quiere servir. Los clientes y el personal deben formar relaciones fuertes basadas en la confianza y el respeto para lograr que la institución se sostenga en el largo plazo.

El acceso al crédito debe ser continuo en cualquier empresa. Piense en el proceso del crédito como el inicio de una larga

relación. Al principio, no es necesario dar a los clientes todo lo que piden, especialmente si ya se conocen sus antecedentes. El hecho de que está dando préstamos, cualquiera sea su tamaño, probablemente ya represente una mejora sobre las condiciones actuales de crédito. Los clientes tienen que demostrar su compromiso y su capacidad de devolver unos cuantos préstamos antes de darles un préstamo grande.

Los últimos dos consejos que le quiero dar provienen de mis padres, cuyas maneras prácticas y justas de enfrentar la vida siempre me han motivado y dado un ejemplo que intento seguir:

De mi padre: "No hay momento como el presente" que quiere decir, no hay que dejar para mañana lo que se puede hacer hoy. Y de mi madre: "Si vale la pena hacerlo, vale la pena hacerlo bien."

**"Pon atención a tus ideas. Vienen sin
buscarlas como un nuevo pájaro entre los
árboles, y, si te vuelves a tu tarea
ordinaria, desaparecen."**

—Ralph Waldo Emerson, Filósofo y Poeta Estadounidense

Anexos

- I. Estudio de Mercado
- II. Planificación, Implementación y Seguimiento de la Capacitación
- III. Consejos para Reuniones Abiertas
- IV. Ejemplo de Contenido de un Rotafolio para una Reunión Abierta
- V. Una Posición Activa Frente la Morosidad
- VI. Descripción de un Promotor
- VII. Criterios para Contratar a un Promotor
- VIII. Lista de Recursos Bibliográficos: el Pensamiento Creativo, el Liderazgo, y la Formación de un Equipo

Anexo I: Estudio de Mercado

Antes de promover el programa, debería **entrevistar a por lo menos 150 clientes potenciales** en un área de mercado bien definida para medir el interés en el programa de microfinanzas de su organización. Por lo menos el 60% debería estar interesado, ya que algunos que parecen que lo están no solicitarán préstamos o no serán elegibles. A continuación se presenta un estudio normal:

No tome apuntes durante las entrevistas breves porque los clientes podrían intimidarse (ellos pueden pensar que usted es un cobrador del gobierno). Se puede iniciar la conversación con su presentación personal como representante de una organización interesada en hacer préstamos a empresarios, especialmente mujeres. Pregunte al cliente potencial si tiene tiempo para responder a preguntas para un estudio de mercado.

Información General sobre cada Mercado

La organización quiere trabajar en las áreas de mercado con más clientes potenciales en _____ (pueblo/ciudad) y necesita saber lo siguiente:

- Número aproximado de empresarios en el mercado.
- Porcentaje de mujeres comerciantes y su grupo étnico.
- Tipos de negocios (almacenes, tiendas de ropa, productores de alimentos, etc.)
- ¿Existe un sistema informal de recaudar fondos en grupo? (Los miembros de un grupo contribuyen con un monto de dinero por día o por semana; después de un tiempo, a cada uno le tocará recibir la cantidad total) - Si existe, ¿cómo se llama?
- ¿Existen prestamistas informales en el mercado? ¿Cuánto cobran de interés?
- Localización del mercado con respecto a su oficina principal.
- Estimación conservadora del número de clientes potenciales en ese mercado.

En un párrafo, haga un resumen de toda la información anterior.

Información Específica de los Clientes

- Primer nombre de la persona (registro informal para la etapa de seguimiento)
- Género
- Tipo de negocio (minorista, tipo de producto, productor, etc.).
- ¿Por cuánto tiempo ha tenido el negocio?
- ¿Cómo empezó con el negocio? (Capital de la propia familia, de parientes, del banco, etc., y si le dicen el monto, sería muy útil).
- ¿Cuánto podría pagar por quincena?
- ¿Estaría dispuesto a ser el aval de cuatro personas y formar una garantía grupal?
- ¿Es éste un cliente potencial? ¿Tiene la capacidad de devolver un préstamo en cuotas quincenales de \$35?

Resumen de los clientes entrevistados

En _____ Mercado, en _____ por _____
En _____, 2000 (fecha)

Nombre del empresario	Género	Tipo de negocio	¿Por cuánto tiempo?	¿Como se inició?	¿Monto de cuota?	¿Garantía en grupo de 5/10?	¿Cliente potencial?
1.							
2.							

Anexo II: Planificación, Implementación y Seguimiento de la Capacitación

La planificación es una parte esencial de cualquier programa, que crea las bases para realizar todo el trabajo con calma. Mantenga a todo el mundo involucrado en el proceso de capacitación y confirme todos los detalles importantes. Una vez que todos los participantes estén de acuerdo con respecto al lugar y las fechas, no lo cambie a pedido de una persona, porque esto daría la idea de poca confiabilidad.

La meta de la capacitación en microfinanzas es proveer apoyo, inspirar ideas nuevas y MOTIVAR al personal para servir a los clientes de la mejor manera posible. Haga una lista de las cosas a discutir en la próxima capacitación.

Con el personal de microfinanzas, es mejor hacer las sesiones de capacitación cortas (que duren sólo unas pocas horas) y frecuentes (por lo menos mensualmente e idealmente cada quincena), que hacerlas por tres días cada seis meses. Además, el personal debería reunirse en períodos de dos días, dos veces al año, para participar de una sesión de formación de equipos (no se puede subestimar el valor de la formación de equipos).

Antes: Alistándose

- Identificar las necesidades de los participantes:
 - Considere sus antecedentes y su conocimiento del tema.
 - ¿Qué quiere lograr de la capacitación? Metodología (el qué, los aspectos técnicos) y habilidades (el cómo, esto incluye la comunicación, formación de equipos, manejo, motivación, etc.)
 - No separe el conocimiento (la metodología) de las habilidades (comunicación, escuchar a otros, etc.)
- Definir objetivos y generar una agenda (SMART = eSpecífico, Medible, Apropiado, Realista, en un Tiempo dado)
- Planear la parte logística: no se debe usar más del 20% del tiempo en la parte logística, focalizar en la parte importante y en la formación de buenas relaciones.
- Definir fechas: al menos con un mes de anticipación para talleres internacionales y dos semanas para talleres dentro del país. Cuanto más temprano el aviso, mejor.

- Revisar y desarrollar materiales: hacer rotafolios profesionales. Los rotafolios son más interactivos que las transparencias; la gente se duerme cuando las luces están bajas y el proyector está encendido
- Decidir métodos de presentación y actividades prácticas
- Identificar los recursos necesarios
- Especificar el tiempo para cada actividad
- Considerar que son necesarios dos o tres días de preparación por cada día de capacitación

Durante: Asegurar que todo ande bien

- Para variar, asegure tener al menos dos facilitadores por día. Para lograr el involucramiento intensivo requerido por los facilitadores, involucrar a los participantes en dinámicas, etc.
- Elija un comité de entretenimiento: un componente social ayuda mucho.
- Asegúrese que todos los participantes llenen una evaluación antes de irse.

Post: Haciendo el seguimiento de los próximos pasos y reuniendo material

- Evaluar y dar seguimiento: resumir las evaluaciones y distribuir las
- Reunir una copia de todos los materiales y escribir un resumen de una página para referencia futura

Puntos Claves para Facilitadores

1. Reconozca a cada miembro y promueva la participación.
2. No se olvide del propósito del grupo.
3. Mantenga el enfoque.
4. Si no lo sabe, expréselo.
5. Esté relajado y sea flexible.

Anexo III: Consejos para Reuniones Abiertas*

- No debería haber más de 40 ó 50 personas en una reunión; si hay más, se hace demasiado difícil hablar y contestar preguntas. Para el caso de que llegue más gente, tenga en mente un plan de acción: por ejemplo, podría hacer dos reuniones ese día, divida al grupo en dos y pídale a uno de ellos regresar una hora después. Cuando la gente llama para decir que tiene interés en asistir a una reunión abierta, haga una lista de los nombres y los números telefónicos para tener una idea de cuanta gente va a asistir.
- Busque un buen local para la reunión, con sillas suficientes y ambiente cómodo. Si no va a asistir demasiada gente, se puede hacer la reunión en la oficina; de otra manera, necesitará buscar un salón en un edificio público tal como en una biblioteca o un salón de conferencias.
- Llegue temprano. Es su primera oportunidad para ser buen ejemplo para los potenciales clientes.
- Salude a los participantes en cuanto lleguen, deles un folleto, y présteles atención. ¡Sea amable!
- Tenga cuidado con la presentación:
 - ¡Sonría, especialmente mientras se presenta!
 - Practique la primera frase para empezar con confianza.
 - Respire profundo y mantenga la voz fuerte.
 - Haga un esfuerzo para hablar más lento que lo normal.
 - Mire a los ojos de las personas mientras habla.
 - No le dé la espalda a la audiencia, no hable mirando al rotafolio.
 - Utilice un puntero para señalar los puntos en el rotafolio.
 - ¡Párese con firmeza y entierre sus pies en el suelo si es necesario!
 - Cuando presenta cada punto, haga una transición entre los temas.
 - Use frases tales como "Nosotros ofrecemos, Nosotros promovemos, Los requisitos del programa son..."
 - Evitar frases tales como "Usted debe, Usted tendrá que..."
 - Sea positivo y muestre entusiasmo en el programa
 - Intente hablar más y leer menos del rotafolio, y practique algunas frases concisas de antemano.

* Elissa McCarter, Kamurj, CRS Armenia.

- La presentación del programa debe durar 15 minutos como máximo.
- Anime a la gente a preguntar, y responda de una manera positiva.

Consejos para las Ayudas Visuales (el rotafolio)

- Debe ser simple, con mucho espacio en blanco.
- Hágalo de una forma organizada, fácil de seguir con los ojos.
- Use colores vivos (verdes y rojos para los bordes y los detalles, y azul y negro para las palabras)
- Divida el espacio en una forma interesante, destacando las palabras claves.

De Susan: Los puntos importantes deben **SOBRESALIR DE LA HOJA.**

Un buen rotafolio tiene entre 20 y 30 palabras y sólo entre 4 y 5 puntos. Los participantes no deberían tratar de leer cada palabra. El rotafolio refuerza lo que usted dice y le recuerda el punto que sigue. Si los puede conseguir, los marcadores Mr. Sketch son excelentes. Cuestan aproximadamente \$8 por un paquete de 12 diferentes colores (y olores), ayudan a hacer una buena presentación e inspiran a la creatividad.

Anexo IV: Ejemplo de Contenidos de un Rotafolio para una Reunión Abierta*

HORIZONTI

El Programa de Microfinanzas de CRS/Macedonia

Febrero, 2000

Portada

HORIZONTI

El Programa de Microfinanzas de CRS

Suministra pequeños préstamos a mujeres que tienen su propio negocio.

página 2

El Primer Préstamo

Principal	MD 15.000
Interés	<u>1.800</u>
Total	16.800

Ocho pagos quincenales de MD 2.100 durante cuatro meses

Ahorros iniciales: 10% del monto del préstamo (MD 1.500)

(Anote: \$1US = 60 Dinares de Macedonia (MDs): préstamo inicial = \$250)

página 3

Préstamos *HORIZONTI*

1. Ciclo	MD 15.000
2. Ciclo	MD 30.000
3. Ciclo	MD 40.000
4. Ciclo	MD 50.000
5. Ciclo	MD 60.000

* Basado en el modelo de MikroPlus, CRS Croacia, por Marta Bogdanic y su equipo1.

página 4

Ahorros Iniciales

10% del monto total del préstamo:

- Compromiso serio con el programa
- Garantía adicional para la devolución del préstamo

Después de la devolución, se reintegra el ahorro.

página 5

Criterios de Elegibilidad

- Mujeres, entre 18 - 65 años de edad.
- Residentes de Macedonia.
- Haber tenido un negocio por al menos seis meses.

Empresas Elegibles

- De producción limitada
- De comercio y servicios
- No para la agricultura

página 6

Banco Comunitario

5 + 5 + 5 = 15 personas

página 7

El Rol del Grupo Solidario

Los miembros se garantizan entre sí

¿Por qué?

- La solidaridad reemplaza a la garantía.
- Permite que los microempresarios obtengan préstamos.

página 8

El Rol del Banco Comunitario

- Provee una garantía adicional para el pago de préstamos.
- Se reúne una vez cada dos semanas:
 - para hacer los pagos a tiempo.
 - para intercambiar ideas y consejos.
 - para comprar al por mayor.
- Adopta estatutos y elige un presidente y a un tesorero.

Todos los miembros son responsables de los pagos de los demás

página 9

Pasos para Obtener el Primer Préstamo

1. Contactar al promotor.
2. Formar grupos solidarios y banco comunitario. Reunión 1
3. Elegir Comité de Gerencia, elaborar estatutos, y llenar solicitudes de préstamo Reunión 2
4. Análisis y aprobación del préstamo. Reunión 3
5. Desembolso del préstamo. Reunión 4

¡Son sólo dos semanas entre solicitud y desembolso!

(Preguntas y respuestas)

página 10

Resumen

- Para mujeres microempresarias.
- Primer préstamo 15.000 dinares, pagables en 8 cuotas quincenales de MD 2.100.
- Formar un grupo solidario y un banco comunitario para garantizar el préstamo
- Si se paga a tiempo, se recibe más dinero.
- ¡Llámem!

Anexo V: Una Posición Activa Frente a la Morosidad

A continuación se agregan algunas ideas para prevenir atrasos en los pagos y para cobrar pagos atrasados. Los promotores deben tomar la iniciativa, no esperar a que las cosas pasen, de otro modo el programa no será exitoso.

Prevención

- Formación adecuada de los grupos
- Explicación clara del programa
- Énfasis en la devolución del grupo, no en los pagos individuales
- El promotor realiza un seguimiento de los clientes
- Se siguen políticas y procedimientos establecidos para los préstamos
- Importancia de auto-selección y garantías grupales
- Evaluación de la capacidad de pago
- Involucramiento de los esposos
- Correcta evaluación de la organización del grupo
- Evitar que se compartan comidas y regalos personales

Cobranza de Pagos Atrasados

- Hacer que todos los miembros del grupo esperen en una reunión hasta que todos los pagos se hagan
- Dar un ejemplo: sacrifique a los grupos morosos (no más préstamos para estos grupos)
- Insistir en que se cumplan los estatutos
- Reuniones especiales para solucionar el problema
- Visitar la casa del cliente
- Mandar una carta de aviso e iniciar acciones legales
- Persistencia y seguimiento constante
- Asistencia de supervisores promueve el trabajo en equipo para realizar cobros
- Esperar hasta el fin del ciclo para retener los ingresos y los ahorros de los bancos comunales

Anexo VI: Descripción de un Promotor*

El promotor:

- **Facilita.** En el grupo de crédito, asiste a los miembros para manejar sus propios recursos, tomar sus propias decisiones, y buscar sus propias soluciones a los problemas.
- **Provee servicios.** Provee servicios claves a los clientes, tales como la capacitación sobre la metodología del programa, la provisión de préstamos, las pautas para las reuniones de pago, y los vínculos con otros servicios comerciales. Hay que recordar que el cliente tiene razón. Los promotores están para servirlos.
- **Comunica bien.** Los promotores mantienen las líneas de comunicación abiertas dentro del grupo, con otros grupos, y entre el grupo y el programa de microfinanzas. Los préstamos de grupo significan más que dinero; se convierten en una red de apoyo para los microempresarios que permite el intercambio de información y experiencias. Los otros clientes dan los mejores consejos prácticos. Ellos tienen la experiencia y saben cómo hacer las cosas.
- **Sirve de ejemplo para los clientes.** Siempre dé un buen ejemplo a los clientes. Si usted llega tarde, los clientes llegarán tarde. Si no cumple con sus promesas y no llega a sus citas, sus clientes no lo harán tampoco. El respeto se gana por medio de la acción.

La cosa más importante es **CONOCER AL CLIENTE**. Piense en el préstamo como si fuera **su dinero**. ¿Le prestaría a esta persona? Es su responsabilidad evaluar a los clientes con mucho cuidado, y formar una relación estrecha con el grupo para que usted confíe en ellos y ellos en usted. Sin embargo, recuerde que los **clientes deben seleccionarse a sí mismos**, entre gente que se conoce y se tiene confianza. La solidaridad no funcionará si usted elige a los clientes.

* Por Elissa McCarter, Kamurj, CRS Armenia, Septiembre 1999.

Anexo VII: Criterios para Contratar a un Promotor *

Personalidad y Carácter:

Se siente cómodo con la gente, especialmente con clientes, y se relaciona bien con ellos; escucha y se expresa bien; trabaja bien en equipo; se mantiene firme cuando se enfrenta con la gente problemática; está dispuesto y es capaz de aprender; es seguro de sí mismo; accesible; abierto, adaptable, comprometido, honesto, confiable, cumplidor, entusiasta, convincente, conciso, servicial, dinámico, innovador, objetivo, receptivo; tiene buena presencia; y ¡tiene una actitud positiva!

Compromiso:

Tiene fe en el programa; disponibilidad; dedicación; sabe que no es un trabajo donde se marcan las horas.

Habilidad para dar Presentaciones:

Se comporta en una manera profesional; está preparado; entiende y comunica la metodología; ha dedicado tiempo al diseño del rotafolio; usa un lenguaje y términos que llaman la atención de los clientes.

Potencial:

Tiene la posibilidad de ascender a un nivel de supervisor; trabaja en equipo para formar la institución.

Destrezas:

Bueno para facilitar y resolver problemas; capaz de formar grupos; puntual y exacto con la hora; habla el lenguaje de los clientes y proviene del área meta; es sistemático y organizado.

* Compilado en Skopje, Macedonia en el Taller de Capacitación de Promotores: Enero, 2000.

Anexo VIII: Lista de Recursos Bibliográficos: el Pensamiento Creativo, el Liderazgo, y la Formación de un Equipo

Los recursos son para compartirlos y para que la gente pueda aplicarlos. ¡Los libros y la información no valen nada si están guardados en los archivos o el escritorio! La gente debe tener acceso a la información para que piense en una manera creativa. Estoy casi segura que la mayoría de estos libros se puede conseguir en Amazon.Com. Los siguientes son mis libros favoritos. Todas las semanas salen nuevas publicaciones sobre la formación de equipos, el liderazgo y el pensamiento creativo y no he tenido la oportunidad de leerlos a todos. Si se consulta en Amazon.Com, se pueden encontrar algunos de los libros y las recomendaciones que los acompañan.

Pensamiento Creativo

- *A Whack on the Side of the Head*, Roger von Oech, 1983
- *Pursuit of WOW!*, Tom Peters, 1994 (y todos los demás por Tom Peters)
- *Seis Sombreros para Pensar*, Edward De Bono, 1985
- *Five Star Mind*, Tom Wujec, 1995
- *Aha! 10 Ways to Free Your Creative Spirit and Find Great Ideas*, Jordan Ayan, 1997
- *Thinkertoys*, Michael Michalko, 1991

Formación de Equipos

- *1001 Ways to Energize Employees*, Bob Nelson, 1997
- *Do What You Are* (La prueba de personalidad de Myers Briggs), P. Tieger & B. Barron-Tieger
- *Rewarding Teams*, Glenn Parker, Jerry McAdams & David Zielinski, 1999
- *The TEAM Handbook*, Peter R. Scholtes Joiner Associates Inc., 1989
- *The Winning Trainer*, Julius Eittington, 1984

Facilitación

- *The Art of Facilitation*, Dale Hunter, Anne Bailey and Bill Taylor, 1995

Manejo de Proyectos

- *The Project 50*, Tom Peters, 1999
- *The Manager's Tool Kit*, Cy Charney
- *Management Challenges for the 21st Century*, Peter Drucker, 1999
- *The Dilbert Principle*, Scott Adams, 1996

Liderazgo

- *Churchill on Leadership*, Steven Hayward, 1997
- *The Leader's Guide, 15 Essential Skills*, Randall Ponder, 1998
- *Leadership and the New Science*, Margaret Wheatley, 1992

Mercadeo

- *Marketing de Guerrilla*, Jay Conrad Levinson, 1989
- *Selling the Invisible*, Harry Beckworth, 1997

Manejo del Tiempo

- *One Minute Manager*, Kenneth Blanchard & Spencer Johnson, 1982
- *Putting the One Minute Manager to Work*, Kenneth Blanchard & Robert Lorber, 1984
- *The Overwhelmed Person's Guide to Time Management*, R. Eisenberg & K. Kelly, 1997
- *First Things First*, Stephen Covey, 1994
- *Time Management for Dummies*, Jeffrey J. Mayer, 1996

Citas

- *Never Confuse a Memo with Reality and Other Lessons Too Simple Not to Know*, Richard A. Moran, 1994*

Revistas

- *Fast Company*: Una revista mensual que se dedica al pensamiento creativo y a las nuevas maneras de manejar los negocios especialmente en el mundo de Internet: www.fastcompany.com
- *Inc.*, *Entrepreneur*, *The Economist*

* Todas las citas de Richard Moran son de "Never Confuse a Memo with Reality and Other Lessons Too Simple Not to Know."

Catholic Relief Services (CRS) es una organización fundada en 1943 que asiste a población pobre y vulnerable fuera de los Estados Unidos. Trabaja solidariamente con toda la gente de buena voluntad y similar visión para promover la dignidad de la persona, aliviar el sufrimiento humano, promover el desarrollo, y fomentar la caridad, la justicia y la paz en el mundo. CRS asiste a los pobres basándose en sus necesidades, sin tener en cuenta credo, raza o nacionalidad, y manteniendo estrictas normas de eficiencia y responsabilidad. Actualmente, CRS opera en 88 países, apoyando actividades de microfinanzas en 33 de los mismos.

Microfinanzas de CRS

América Latina y el Caribe

Bolivia
República Dominicana
Ecuador
El Salvador
Guatemala
Haití
Nicaragua
Perú

África Occidental

Benin
Burkina Faso
Gambia
Ghana
Senegal

África Oriental y del Sur

Etiopía
Kenia
Rwanda
Uganda

África del Norte y del

Medio Este

Egipto
Jerusalén, Cisjordania y Gaza

Sur de Asia

India—Oriental
India—Hyderabad
Pakistán

Sudeste de Asia

Camboya
Indonesia
Filipinas
Tailandia
Vietnam

Europa

Armenia
Bosnia-Herzegovina
Bulgaria
Croacia
Macedonia



Catholic Relief Services
209 W. Fayette Street
Baltimore, MD 21201